

EVALUATIE VAN DE VOORLICHTING OP ACHTERGEBLEVEN WEIDEBEDRIJVEN*

Ir. A. W. VAN DEN BAN

Afd. Sociologie en Sociografie van de Landbouwhogeschool

*Twijfel is de eerste stap op
de weg naar vooruitgang.*

De laatste jaren is er in algemene termen heel wat gesproken en geschreven over evaluatie. In de praktijk is het echter niet altijd gemakkelijk om de algemene principes hiervan op een voorlichtingsprogramma toe te passen. Daarom wil ik in dit artikel een voorbeeld geven van enkele vragen, die men zich over een bepaald voorlichtingsprogramma zou kunnen stellen en in het kort aangeven hoe men de gegevens kan verkrijgen om deze vragen te beantwoorden. Het is niet mijn bedoeling om deze vragen ook te beantwoorden.

Als ik hierbij de vraag stel of een bepaald onderdeel van een voorlichtingsprogramma wel op de juiste wijze is gegeven, betekent dit uiteraard niet, dat ik ervan overtuigd ben dat het op onjuiste wijze is gegeven. In de meeste gevallen zal bij de beantwoording van deze vraag ongetwijfeld blijken, dat er zeer gegronde redenen zijn om de voorlichting op de gekozen manier te geven.

Het uiteindelijke doel van de evaluatie is steeds de voorlichting in de toekomst te verbeteren. Als men hierin slaagt, blijkt daaruit al, dat de voorlichting in het verleden niet op volmaakte wijze is gegeven. Men mag natuurlijk van geen enkel mens verlangen dat hij volmaakt werk levert, maar men moet al zeer tevreden zijn als iemand voortdurend zoekt naar methoden om zijn werk te verbeteren. Voor de voorlichter is evaluatie *de* methode om dit op systematische wijze te doen.

Om twee redenen baseren we dit artikel op de „Voorlichting op achtergebleven weidebedrijven”, zoals die gegeven wordt in het Rijkslandbouwconsulentschap voor Noordelijk Zuid-Holland. In de eerste plaats heeft ir. J. LUIJENDIJK hier onlangs een beschrijving van gegeven in dit blad, zodat de meeste lezers er reeds mee bekend zijn.** Bovendien zal vrijwel iedereen het er over eens zijn, dat dit een bijzonder goed voorlichtingsprogramma is.

DE DOELEINDEN VAN HET GEKOZEN VOORLICHTINGSPROGRAMMA

De eerste stap bij de evaluatie is steeds, vast te stellen, wie men met het programma tracht te bereiken en welke veranderingen men bij hen nastreeft.

* Gaarne dank ik ir. J. LUIJENDIJK voor de grondige wijze, waarop hij kritiek heeft gegeven op een concept van dit artikel. De verantwoordelijkheid voor de inhoud van dit artikel berust uiteraard uitsluitend bij de schrijver.

** Zie *Landbouwwoorlichting* 16 (1959) 9 (sept.) 494-497.

In Noordelijk Zuid-Holland heeft men een intensieve voorlichting gegeven, gebaseerd op berekening van de melkproductie per standaardkoe op omstreeks 125 rationalisatiebedrijven, die aanvankelijk slechte financiële resultaten hadden opgeleverd.

Dit kan onder meer de volgende doeleinden hebben gehad:

1. *Ten behoeve van de deelnemende boeren hun bedrijf zodanig te analyseren, dat wegen kunnen worden gevonden en gevolgd om de financiële resultaten van hun bedrijf te verbeteren.* Hier treedt de voorlichter dus min of meer als een dokter op, die voor de boer een analyse van diens bedrijf maakt, dus onderzoekt, iets waartoe de boer zelf niet in staat geacht wordt.
2. *Het overwinnen van bepaalde weerstanden bij de boeren tegen een verandering in hun bedrijfsvoering.* Hier wordt dus verondersteld, dat de voorlichter ook zonder een gedetailleerde bedrijfsanalyse wel over richtlijnen beschikt voor de noodzakelijke verandering in bedrijfsvoering, maar dat de deelnemers niet bereid zijn om deze richtlijnen op te volgen zonder de hier toegepaste methode van intensieve voorlichting.
3. *Het vergroten van de bekwaamheid van de deelnemers om hun bedrijf zodanig te voeren, dat een optimaal financieel resultaat wordt behaald.* Hier stelt de voorlichter dus een verandering in de boeren zelf primair en hoopt, dat hieruit een verandering in de bedrijfsvoering zal volgen.
4. *Boeren te bereiken, waarop met de tot dusverre gevolgde methoden niet veel vat was te krijgen.*
5. *De voorlichters een training te geven in bedrijfsanalyse en/of in systematische voorlichting, die ook de verbetering van de bedrijfsvoering op niet deelnemende bedrijven ten goede komt.*
6. *Een voorbeeld te geven voor andere achtergebleven bedrijven, opdat ook deze boeren hun bedrijfsvoering verbeteren.*

Evaluatie is onmogelijk zolang men niet weet welke van deze doeleinden men tracht te bereiken of, als men verschillende doeleinden tegelijk wil bereiken, aan welke hiervan men de meeste waarde wil toekennen. Ik heb de indruk, dat in Noordelijk Zuid-Holland het zwaartepunt heeft gelegen bij punt 1, maar dat men ook aan de doeleinden 5, 2, 4 en 6 (in dit geval in deze volgorde) veel waarde heeft toegekend.

Het effect van een voorlichtingsactie wordt voor een groot deel bepaald door de keuze van haar doeleinden. Men zal zich bij evaluatie dus ook moeten afvragen of deze doeleinden juist gekozen zijn. Voor de beoordeling van de doeleinden van een beperkt programma – zoals het hier besprokene – zal men deze doeleinden in de eerste plaats moeten vergelijken met de doeleinden, die men met de voorlichting in het gehele consulentenschap tracht te bereiken, wat alleen mogelijk is als deze concreet geformuleerd zijn. Voorlopig zal het enige hulpmiddel, waarover men voor een dergelijke vergelijking kan beschikken, wel het gezonde verstand zijn.

Daarenboven zal men zich ook dienen af te vragen of deze doeleinden op zichzelf

goed gekozen zijn. Deze intensieve voorlichting was er b.v. niet direct op gericht de bekwaamheid van de deelnemende boeren als bedrijfsleider te vergroten. Toch kan men zich afvragen, waarom nu juist de bedrijven van deze boeren waren achtergebleven. Ligt dit ook aan de boeren zelf? Als men hun bedrijven nu – met enkele jaren van intensieve voorlichting – op peil heeft gebracht, wat gebeurt er dan als men hen weer loslaat? Raken zij dan geleidelijk weer achterop? Of bereikt men met een intensieve voorlichting, die op het bedrijf is gericht, ook een blijvende verandering in de instelling van de boer t.o.v. de moderne landbouwtechniek? Hier hebben de rayon-assistenten aan een negental bedrijven ongeveer 15% van hun tijd besteed, terwijl ook de staf van het consulentenschap nog omstreeks twee mandagen per jaar voor elk van deze bedrijven heeft gewerkt. Hecht men aan de doeleinden 5 en 6 nu inderdaad zoveel waarde, dat dit verantwoord is? Uiteraard zijn de kosten van de voorlichting op deze rationalisatiebedrijven nog steeds laag in vergelijking met de kosten van het garantiebeleid, maar ze zijn hoog in vergelijking met de kosten van de voorlichting op „gewone” bedrijven.

Een andere vraag is, op welke wijze men heeft vastgesteld welke veranderingen men met deze intensieve voorlichting bij de deelnemers wenst te bereiken. Hier was het streven gericht op een verbetering van de bedrijfsuitkomsten. Men had echter ook naar tal van andere veranderingen kunnen streven. Hoe heeft men nu bepaald, dat een verbetering in de financiële bedrijfsresultaten belangrijker is dan b.v. een streven naar meer vrije tijd voor de boeren of minder gebondenheid aan hun bedrijf? Hebben de boeren zelf, b.v. in de Provinciale Voorlichtingsraad, de gelegenheid gekregen om mee te praten over deze keuze?

METHODEN VAN VOORLICHTING

Voor de evaluatie is het nodig te weten, op welke wijze men getracht heeft de doeleinden van het voorlichtingsprogramma te bereiken en waarom men het op deze wijze heeft gedaan.

Hier heeft men de melkproductie per standaardkoe op het consulentenschap berekend en er een schriftelijk verslag van gemaakt. Hierdoor werd de deelnemers de gelegenheid geboden, een analyse van hun bedrijf te vergelijken met die van hun collega's. Bovendien waren er in dit verslag ruim drie pagina's algemene conclusies onder de titel: „Richtlijnen voor een goede bedrijfsvoering”. Om dit verslag – en de verslagen die de boeren na elke melkcontrole individueel ontvingen – met de boeren te bespreken, hebben de voorlichters per jaar ongeveer 4 dagen per bedrijf aan bedrijfsbezoek en 1½ uur aan de jaarlijkse vergadering besteed. Aan individuele voorlichting is dus ongeveer 20 keer zoveel tijd besteed als aan groepsvoorlichting, zodat de vraag rijst of deze verhouding optimaal is geweest.

Als de voorlichter optreedt als een dokter voor een bedrijf met minder goede bedrijfsresultaten, is het natuurlijk gewenst dat hij begint met zijn patiënt waar te nemen; m.a.w. het bedrijf te bezoeken. Juist voor deze doelstelling is het dus wenselijk veel aandacht te besteden aan bedrijfsbezoeken om te weten te komen hoe de bedrijfsvoering verbeterd kan worden.

De volgende stap is dan de boer ertoe te brengen deze verbeteringen toe te passen. Hiervoor blijkt het verslag (dat de deelnemers regelmatig krijgen) een belangrijk hulpmiddel te zijn. Als een voorlichter tegen een boer zonder meer zegt: „Je zou toch eigenlijk geen warme kuil meer moeten maken, maar een conserveringsmiddel moeten toepassen,” dan denkt de boer al gauw: „Wat? Wil die vent beweren, dat ik mijn koeien geen goed kuilgras geef? Hij moet maar eens komen kijken, hoe lekker ze het vreten.” Als de boer echter een verslag thuis krijgt, waaruit blijkt dat zijn produktie per standaardkoe in een bepaalde periode veel sterker is verminderd dan die van verschillende van zijn collega's, dan vraagt hij de assistent al gauw: „Hoe komt dat nu?” Dan kan de assistent hem laten zien, dat hetzelfde het geval is bij de andere boeren die een warme kuil voeren en niet bij de boeren die een conserveringsmiddel gebruikt hebben, omdat het kuilgras dan een veel hogere voedingswaarde heeft. Hier helpt de assistent dus de boer om zijn moeilijkheden op te lossen, zodat er voor een boer geen reden meer is om zich tegen een aanval van de assistent op de fouten in zijn bedrijfsvoering te verdedigen.

Het gebruik van een verslag bleek hierdoor zoveel succes te hebben, dat men ook herhaaldelijk veel tijd – en dus geld – aan een verslag besteedde, als dit eigenlijk niet nodig geweest zou zijn om fouten in de bedrijfsvoering op te sporen; vaak kon de assistent deze al gauw zien op grond van zijn ervaring met andere deelnemers. De vraag is of er onder die omstandigheden geen goedkopere weg was om de weerstanden tegen een verandering in de bedrijfsvoering te overwinnen. De sociaal-psychologen hebben over het overwinnen van dergelijke weerstanden tegen een verandering vrij veel onderzoek verricht.* Hierbij is gebleken, dat het mogelijk is het ontstaan van dergelijke weerstanden tegen verandering te voorkomen, als de assistent in een discussie gezamenlijk met een groep van boeren een oplossing zoekt voor hun problemen. Verschillende proeven hebben aangetoond, dat men met dergelijke discussies een veel groter effect bereikt dan met individuele adviezen. De oorzaak hiervan is enerzijds, dat de voorlichter dan niet *tegenover* de boer komt te staan, maar *met* de boer samenwerkt. Anderzijds echter ook omdat talrijke gewoonten op het gebied van de bedrijfsvoering niet alleen zijn ontstaan, doordat de boer het zelf altijd op deze wijze heeft gedaan, maar ook doordat hij het zijn collega's altijd op deze wijze heeft zien doen. Vaak is hij daarom bang dat zijn dorpsgenoten het vreemd en misschien zelfs „verdacht” zullen vinden, als hij zijn bedrijfsvoering gaat veranderen. Als de boer nu in een discussiegroep merkt, dat zijn collega's het plan hebben om hun bedrijf op dezelfde wijze te veranderen, dan verliest ook deze weerstand tegen verandering daarmee zijn kracht.

In ons voorbeeld heeft men met de deelnemers één bijeenkomst per jaar gehouden. De vraag rijst of dit voldoende was om tussen de deelnemers zodanige banden te doen groeien, dat onder hen een nieuwe groep kon ontstaan met eigen groepsnormen. Dit zou het voor hen gemakkelijker maken de kritiek van hun dorpsgenoten op hun ver-

* Een uitstekende beknopte samenvatting van deze onderzoekingen is: Prof. dr. A. OLDENDORFF, *Mensen onder elkaar*, Het Spectrum, Utrecht-Antwerpen, 1957; vooral blz. 41-50, Beïnvloeden en beïnvloed worden.

anderde bedrijfsvoering te weerstaan. Komen zij wel eens bij elkaar thuis op bezoek?

Natuurlijk moet men met de keuze van zijn voorlichtingsmethoden ook rekening houden met de persoonlijke bekwaamheden en belangstelling van de voorlichters. Nu heeft men met groepsvoorlichting alleen bovengenoemde gunstige resultaten in het overwinnen van weerstanden tegen verandering kunnen behalen in experimenten waarbij men beschikte over goed getrainde discussieleiders. De rayonassistenten in Noordelijk Zuid-Holland hebben echter wel een zeer ruime ervaring opgedaan in de voorlichting tijdens bedrijfsbezoeken, maar zij hebben nooit een grondige scholing gehad in het gebruik van discussiemethoden in de voorlichting. De proeven hierover in Amerika genomen geven wel aanwijzingen dat de Nederlandse boeren in grote lijnen op dezelfde wijze zullen reageren, maar een afdoend bewijs is nog niet geleverd. Het is dus nog niet mogelijk om met zekerheid te zeggen, of men de hier gewenste veranderingen in bedrijfsvoering met de goedkopere discussiemethoden evengoed had kunnen bereiken als met een intensieve individuele voorlichting, gebaseerd op de berekening van de melkproduktie per standaardkoe. De enige manier om dit te weten te komen is eens in enkele rayons te proberen welke invloed dit heeft op de veranderingen in de bedrijfsvoering. Bij evaluatie kan men trachten op grond van een theoretische redenering de vraag te beantwoorden of een andere wijze van voorlichting effectiever zou zijn geweest. Ik ben er echter van overtuigd, dat men met systematische proeven op dit gebied sneller tot een oplossing komt.

Als het de bedoeling van het besproken programma is geweest, dat de deelnemers een voorbeeld zouden zijn voor de andere boeren op achtergebleven weidebedrijven, is het vooral van belang te weten hoe de deelnemers zijn gekozen. Niet elke boer heeft in zijn omgeving immers dezelfde invloed. Gewoonlijk zijn er onder de boeren informele leiders, boeren die men vertrouwt en waarvan men de verhalen over de resultaten van een andere bedrijfsvoering gelooft; deze boeren is men geneigd te volgen. Dit zijn lang niet altijd boeren, die veel bestuursfuncties bekleden en zijn – waarschijnlijk vooral in de achtergebleven gebieden – ook vaak minder vooruitstrevende boeren, waar veel collega's regelmatig mee omgaan. Heeft men nu ook getracht om juist deze invloedrijke boeren op de achtergebleven weidebedrijven tot deelnemer aan dit programma te maken?

DE RESULTATEN

Voor goede evaluatie van een voorlichtingsprogramma zal men ten slotte moeten weten in hoeverre men erin is geslaagd de gewenste doeleinden te bereiken.

Het artikel van LUIJENDIJK toont aan, dat *de bedrijfsvoering van de deelnemers verandert* in de door de voorlichting gewenste richting. Het is echter niet geheel zeker dat dit het gevolg is van de voorlichting, want een dergelijke verandering kan ook altijd een gevolg zijn van prijsveranderingen of van andere factoren die eveneens inwerken op de niet-deelnemende bedrijven. Bij de grote veranderingen, die LUIJENDIJK vindt, is dit niet waarschijnlijk, maar het is toch wenselijk op dit gebied – indien mogelijk – ook gegevens te verzamelen van een aantal vergelijkbare niet-deelnemende bedrijven. Het lijkt in dit geval mogelijk een groot deel van de nodig geachte gegevens te vinden

bij de Plaatselijke Bureauhouders, de zuivelfabrieken en de melkcontroleverenigingen. Een moeilijkheid is dan nog wát men als vergelijkbare bedrijven moet beschouwen. Hier waren het de bedrijven van boeren waar de rayonassistent mee overweg zou kunnen. Het is heel goed mogelijk, dat het gemiddelde bedrijf van de streek hiermee niet geheel overeenkomt. Misschien komt men met de leden van de verenigingen voor bedrijfsvoorlichting dichterbij zijn doel. Het is natuurlijk het beste deze groep van vergelijkbare bedrijven te kiezen op hetzelfde moment, waarop ook de groep van deelnemers worden gekozen, want alleen op dat moment kan men bepalen welke bedrijven werkelijk vergelijkbaar zijn. Dit betekent dat een plan voor evaluatie eigenlijk opgesteld moet worden op hetzelfde moment, waarop ook het plan voor de voorlichtingsactie zelf wordt opgesteld.

Verandering in de bedrijfsvoering was geen doel in zichzelf, maar een hulpmiddel om de bedrijfsresultaten te verbeteren. Zonder een bedrijfs-economische boekhouding is het moeilijk te zeggen of men hierin geslaagd is. Enige controle op de gegeven richtlijnen voor een goede bedrijfsvoering is mogelijk door na te gaan of de voorbeeldbedrijven deze richtlijnen beter nakomen dan de LEI-bedrijven. Als dit het geval blijkt te zijn, moet men verwachten dat zij ook betere bedrijfsuitkomsten hebben. Natuurlijk is het mogelijk dat dergelijke betere bedrijfsuitkomsten dan aan andere factoren moeten worden toegeschreven. Ook zou men kunnen trachten hierin enig inzicht te krijgen door de deelnemers te vragen: „We hebben U nu enige tijd intensief voorgelicht en nu willen we wel eens weten of we met deze voorlichting op de goede weg zijn of niet. Kunt U ook zeggen of Uw bedrijfsresultaten beter of slechter zijn geworden sinds ... (jaar, dat hij deelnemer is geworden)? Zo ja, met hoeveel procent is Uw inkomen veranderd? In hoeverre schrijft U deze verandering in de bedrijfsresultaten toe aan de veranderingen in Uw bedrijfsvoering?” Dit is uiteraard een grove methode, maar men kan zo een indruk krijgen of de deelnemers zelf tevreden zijn.

Het is moeilijk te zeggen of men er in geslaagd is de *bekwaamheid van de boeren om hun eigen bedrijf te leiden* te vergroten. Het beste is misschien om te kijken of de ouddeelnemers hun bedrijf beter blijven aanpassen aan de veranderende omstandigheden dan boeren, die oorspronkelijk evenveel belangstelling voor de voorlichting hadden, maar die nooit aan dit programma hebben deelgenomen.

Hoe zou men kunnen zeggen of het *voorbeeld* van de rationalisatiebedrijven inderdaad wordt *overgenomen door de andere achtergebleven bedrijven*? Men zou kunnen proberen de veranderingen in Noordelijk Zuid-Holland te vergelijken met de veranderingen in een nabij gelegen consultantschap met overeenkomstige bedrijven, waar de voorlichting niet dezelfde veranderingen in de bedrijfsvoering tracht te bereiken. Ook zou men kunnen veronderstellen dat dit voorbeeld sneller overgenomen zal worden door de familieleden, burens en vrienden van de deelnemers dan op de andere bedrijven. Als dit inderdaad het geval blijkt te zijn, geeft dit een aanwijzing voor de snelheid waarmee een dergelijk voorbeeld gevolgd wordt. Ten slotte kan men nagaan of de rayonassistenten ook meer vragen ontvangen van andere achtergebleven weidbedrijven over de verhoging van de melkproduktie per koe en andere onderwerpen, waarop bij dit programma de aandacht is gevestigd.

Natuurlijk moet men ook altijd rekening houden met de mogelijkheid, dat een programma ongewenste gevolgen heeft gehad. In ons voorbeeld is het b.v. mogelijk, dat sommige niet-deelnemers het de voorlichters kwalijk nemen, dat zij zóveel tijd aan de deelnemers besteden, dat er voor hen minder tijd overblijft.

Het is betrekkelijk eenvoudig om vast te stellen of men met dit programma inderdaad *boeren bereikt, die men tot dusverre niet bereikte*. De bedrijfsvoorlichters kunnen een schatting maken van het aantal keren dat zij in het afgelopen jaar de bedrijven van alle boeren in hun rayon hebben bezocht. Bij de volgende uitbreiding van het aantal rationalisatiebedrijven is dan te zien, met welk deel van deze nieuw gekozen bedrijven men nog slechts weinig en met welk deel men in het geheel geen contact had.

Het zou mogelijk zijn om te bepalen of dit voorlichtingsprogramma invloed heeft gehad op de *voorlichting, die de bedrijfsvoorlichters op andere bedrijven* geven, als men beschikte over jaarlijkse geschreven voorlichtingsprogramma's van elke voorlichter. Men zou dan kunnen nagaan of in deze programma's geleidelijk meer aandacht wordt gegeven aan de richtlijnen voor een goede bedrijfsvoering, die op de rationalisatiebedrijven zijn ontwikkeld. Het zou nog beter zijn als men ook wist, hoe dit programma in de praktijk is uitgevoerd. Inzicht hierin zou men kunnen krijgen als men beschikte over aantekeningen van de bedrijfsvoorlichter over de onderwerpen, die hij heeft besproken tijdens elk bedrijfsbezoek, elke praatavond en elke lezing. Indien men niet over dergelijke voorlichtingsprogramma's beschikt moet men volstaan met de bedrijfsvoorlichter een aantal vragen te stellen over wat hij geleerd heeft van dit programma en globaal waar te nemen wat er is veranderd in de voorlichting die hij geeft. Als ook de voorlichting die de voorlichters geven, ten gevolge van dit programma veranderd is, is dit een reden te meer om te verwachten, dat ook de bedrijfsvoering van de boeren die zelf geen rationalisatiebedrijf hebben, veranderd is door dit voorlichtingsprogramma.

SLOTOPMERKING

De evaluatie is een methode om bewust en op zo goed mogelijke gronden een keuze te maken uit de talrijke mogelijke doeleinden voor de voorlichting en de methoden om deze doeleinden te bereiken. Zij is alleen uitvoerbaar, als men bereid en in staat is om hierin de tijd te investeren, die nodig is om systematisch na te denken over het verrichte werk en om de nodige gegevens hiervoor te verzamelen. Door tijdgebrek zullen de voorlichters dus gewoonlijk gedwongen zijn om slechts een deel van hun programma te evalueren.

In dit artikel hebben we getracht een aantal vragen te stellen, die nodig zijn voor de beoordeling van een actie tot intensieve voorlichting op achtergebleven weidebedrijven in het consultantschap Noordelijk Zuid-Holland. Er is niet getracht deze vragen te beantwoorden, maar het lijkt niet onwaarschijnlijk, dat bij een beantwoording van deze vragen zou blijken dat de wijze waarop deze voorlichtingsactie is opgezet en uitgevoerd in veel opzichten juist is geweest. Van 1957 op 1958 is althans de melkproductie per gecontroleerde koe in Noordelijk Zuid-Holland ruim drie keer zo snel

gestegen als het gemiddelde van het gehele land. Hiermee heeft men dus een belangrijk doel van deze actie bereikt, niet alleen op de deelnemende bedrijven, maar ook op een groot deel van de bedrijven in het gebied, zonder dat meer geld voor de voorlichting beschikbaar was dan in andere consulentenschappen.

De reden dit artikel te schrijven was ook niet dat ik meende hierdoor de voorlichting op de achtergebleven weidebedrijven in Noordelijk Zuid-Holland veel te kunnen verbeteren. Als iets bijzonder goed wordt gedaan, is er immers weinig meer aan te verbeteren. Wel lijkt het mij niet onwaarschijnlijk, dat het mogelijk is andere voorlichtingsacties te verbeteren door hierover soortgelijke vragen te stellen, als in dit artikel is gedaan, en door te trachten deze vragen te beantwoorden.

Wageningen, december 1959